

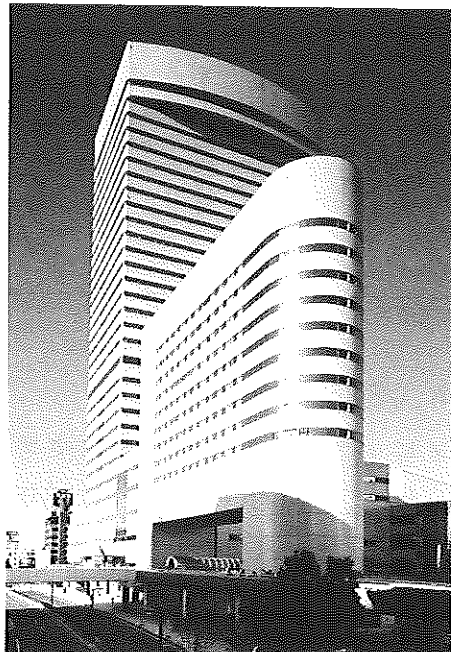
地域開発とホテル

はじめに

ひと昔前の地域振興策と言えば工場誘致、大学誘致などが主流であり、都市部においては住宅整備が大きな課題のひとつとなっていた。しかし最近、全国各地の都市再開発において、六本木アークヒルズにおける東京全日空ホテル（S60年開業）や大宮ソニックシティにおけるパレスホテル（S63年開業：写真下）に代表される、都市再開発の核施設としてのホテル建設が注目を集めるようになってきた。また、千葉幕張新都心や横浜MM21にみられる大規模なウォーターフロント都市の開発あるいは総合リゾート開発においてもホテルは不可欠なものとなった観がある。

このような現象は、ホテルが単に「街のイメージアップにつながる」という理由によるものだけではなく、ホテル業界を取り巻く環境の変化（需給の変化）や、ホテルの持つ宿泊機能・集客機能・コミュニティー機能などが地域において重要視されてきた結果である。特に今後のホテル建設計画をみると、ホテル適地の減少を反映し、市街地再開発、ウォーターフロント開発など地域開発に絡めたホテル計画が中心となっている。

そこで本レポートでは、ホテルの地域開発進出の背景、またホテルがどのように地域開発に関与しているかを整理するとともに、今後の行方についても若干触れてみたい。



（大宮ソニックシティ：パレスホテル）

1. ホテルの地域開発進出の背景

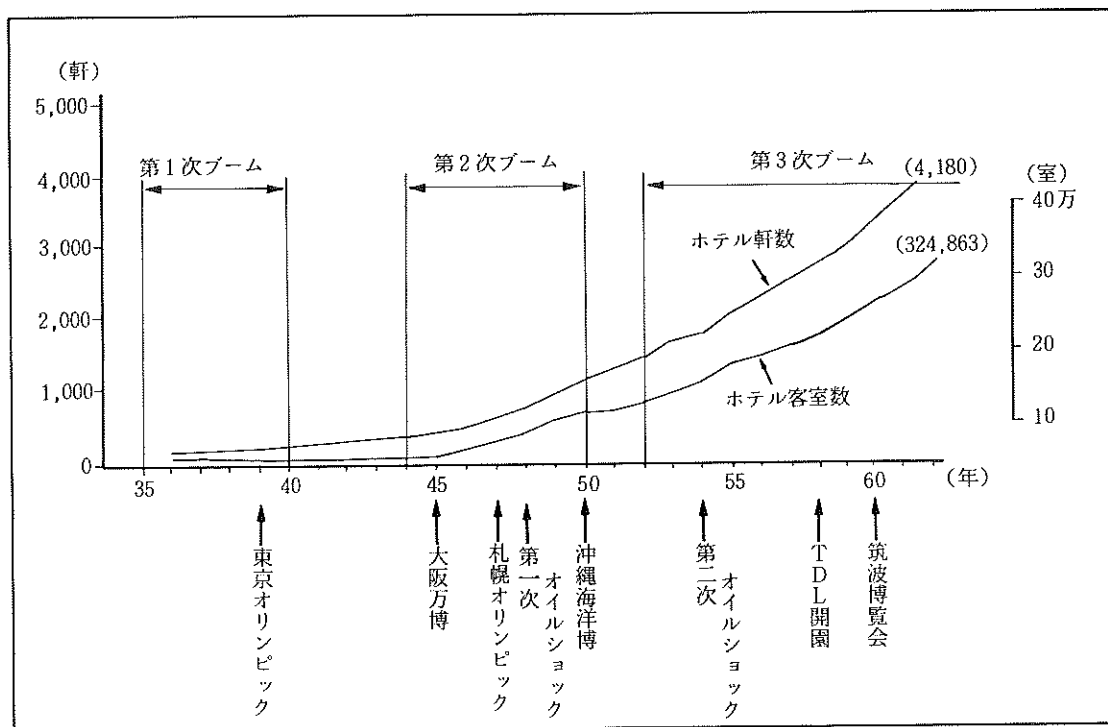
一般的にホテル出店の経緯はさまざまであるが、今日のようにホテルが地域開発に進出するようになったのは、都市開発ブームと言われる全国的な地域開発ニーズの高まりと、ホテル利用の大衆化を背景にしたホテル供給者側の事業拡大意欲の高揚がうまく一致した結果であると言えよう。

以下、(1)ホテル供給 (2)ホテル利用 (3)地域開発 それぞれの側面から今日までの発展過程を整理する。

(1) ホテル供給量の増大

我が国においてホテルが産業として本格的に成長を開始したのは、東京オリンピック（S39年）を契機とする第一次ホテル建設ブーム以降である。その後、第二次ブームを経て現在は第三次ブームにあると言われている（図表-1）。

図表-1 ホテル軒数・客室数の推移



厚生省生活衛生局「環境衛生関係営業調査」

① 第一次ホテル建設ブーム（S35～S40年）

この時期は、東京オリンピックに照準を合わせたホテル建設が行われ、今日我が国の代表的都市ホテルと言われる、パレスホテル（S36年開業）、ホテルオークラ（S37年開業）、ホテルニューオータニ（S39年開業）等が建設された。またホテル専門企業以外の参入として、西武、東急といった電鉄系企業の参入も図られた。この時、首都東京のホテル建設が国家的課題として位置づけられ、融資面での優遇措置が採ら

れていたことも、このブームを助長する要因であった。

このブームの後、ホテルの客室総数がブーム開始前の約2.5倍に増加したのであるが、この時点において、ホテルはまだ一般庶民にとって「高嶺の花」的な存在であった。

②第二次ホテル建設ブーム（S44年～S50年）

この時期は、S45年の大阪万博、S47年の札幌冬季オリンピック、S50年の沖縄海洋博といった国家的なイベントを契機にホテル建設が促進された。このブームにより、それまで東京中心であったホテル供給が地方中核都市にも拡大されていった。

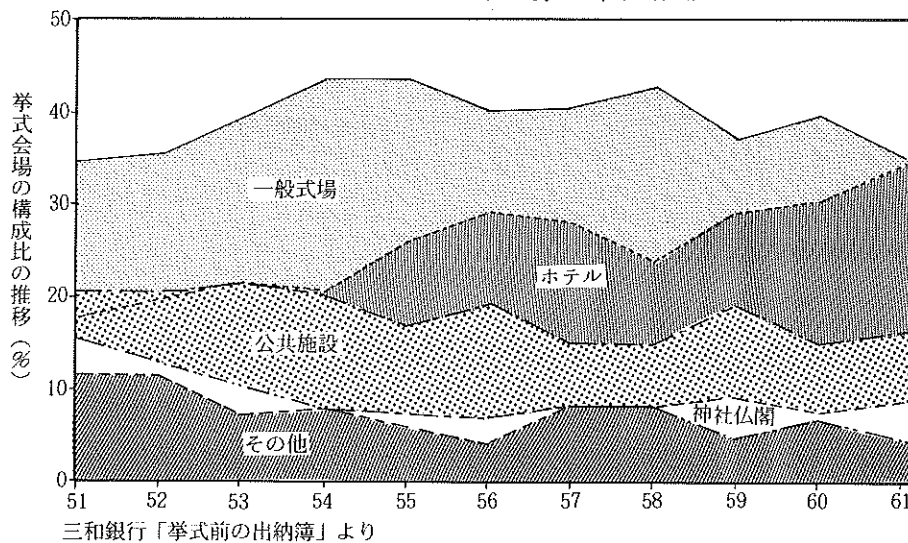
また、東急イン、サンルートホテル、ワシントンホテルなど現在我が国のホテルチェーンの中核をなすホテルが本格的チェーン展開を開始し、全日空、日本航空といった航空業界からの参入も行われた。

③第三次ホテル建設ブーム（S52年～現在）

S52年に始まり現在に至るこのホテルブームは、国家的イベントによる需要の拡大がないままホテル建設が進んだという意味で第一次ブーム、第二次ブームと性格を異にする。このブームは、国民所得水準の向上に伴うホテル利用の大衆化や生活の洋風化といった構造的な要因によるものである。たとえば、ホテル利用の大衆化はホテルにおける挙式件数割合がS51年からS61年の10年間で18%から35%へと約2倍近く伸びていることから読み取ることができる（図表－2）。

また、ホテルの所有・経営・運営の機能分化が進み、不動産業や生命保険業などが所有者としてホテル事業へ参入することが容易になったことも、このブームを下支えた要因である。

図表－2 挙式会場の年次推移

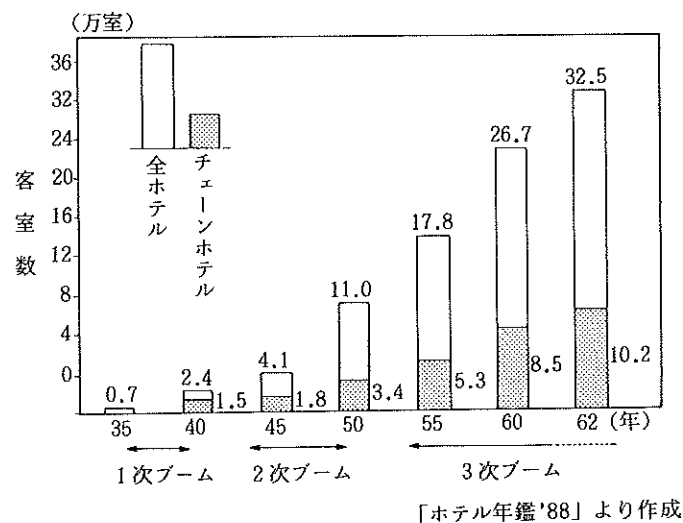


S52年以来続いているこのブームは現在も衰えを見せていないが、ブームの前半（S52年～60年頃）と後半（S60年頃以降）では、その内容に若干の差異がみられる。ブーム前半では、ホテルチェーンの拡大に伴い、ホテル立地が人口50万人以上の中核都市から人口20～30万人都市へ、さらに人口5万人都市にまで拡大されていった。その結果ホテルが全国に万遍なく広がったが、そのほとんどが都市の中心部立地であった。

ブームの後半からは、東京ディズニーランド周辺あるいは成田空港周辺など、それまで考えられなかった場所にもホテルが立地するようになり、ホテル立地条件の拡大傾向がみられるようになった。最近ではコンベンション立地、ニュータウン立地等もみられる。

このようにホテルがその産業規模を拡大してきた背景には、ホテルの持つ装置産業的性格、労働集約的性格のためにホテル事業者がスケールメリットを追求し、多店舗化あるいはチェーン化を積極的に押し進めざるを得なかったという産業構造的要因があったことも指摘できる（図表－3）。

図表－3 ホテル客室数におけるチェーンホテルの割合



(2) ホテル利用の大衆化

ホテル産業の順調な伸びとは対照的に、日本独特の宿泊施設である旅館は宿泊市場における相対的地位を低下させてきた。その結果、旅館とホテルの客室数割合は、S40年の96.2対3.8からS60年には79.3対20.7へと20年間で旅館が16.9ポイント減少し、ホテルが相対的にその地位を向上させている（図表－4）。これは、旅館の提供する

アメニティーや食事と宿泊が一体化した料金体系が顧客ニーズに合わなくなってきたことが原因として考えられる。

また国民一人当たりの宿泊回数、年間宿泊数はここ数年横這いである（図表－５）ことから、ホテルが旅館のシェアを食って成長していると言えよう。また東京、大阪における最近の新規客室増加はほとんどがホテル新增設によるものとなっている。

図表－４ 旅館とホテルの客室数割合

| 年度 | 客室数割合（％） | | 客 室 数（室） | | |
|-----|----------|------|-----------|---------|-----------|
| | 旅 館 | ホテル | 旅 館 | ホテル | 合 計 |
| S40 | 96.2 | 3.8 | 608,349 | 24,169 | 632,518 |
| S45 | 94.2 | 5.1 | 763,091 | 40,652 | 803,743 |
| S50 | 89.1 | 10.9 | 902,882 | 109,998 | 1,012,880 |
| S55 | 84.4 | 15.6 | 964,063 | 178,074 | 1,142,137 |
| S60 | 79.3 | 20.7 | 1,022,055 | 267,397 | 1,289,402 |

厚生省環境衛生局「環境衛生関係営業施設調べ」

図表－５ 国民１人当たり平均宿泊回数および宿泊数

| 年 | | S54 | S55 | S56 | S57 | S58 | S59 | S60 | S61 | S62 |
|-------|-------|------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 事 項 | 観 光 | 1.06 | 1.05 (99) | 1.07 (101) | 0.98 (92) | 1.00 (102) | 1.04 (114) | 1.17 (103) | 1.00 (85) | 1.08 (108) |
| | 兼 観 光 | 0.18 | 0.15 (79) | 0.16 (111) | 0.17 (104) | 0.10 (102) | 0.18 (106) | 0.18 (100) | 0.18 (100) | 0.20 (111) |
| | 業 務 | 0.34 | 0.30 (89) | 0.31 (102) | 0.34 (108) | 0.40 (120) | 0.34 (85) | 0.34 (99) | 0.31 (91) | 0.33 (106) |
| | 家事・帰省 | 0.55 | 0.50 (92) | 0.48 (95) | 0.54 (113) | 0.50 (93) | 0.55 (110) | 0.62 (108) | 0.43 (72) | 0.48 (112) |
| | そ の 他 | 0.09 | 0.08 (80) | 0.12 (153) | 0.10 (90) | 0.10 (92) | 0.10 (100) | 0.12 (117) | 0.12 (100) | 0.11 (92) |
| | 計 | 2.22 | 2.08 (93) | 2.13 (103) | 2.13 (100) | 2.17 (102) | 2.31 (106) | 2.41 (104) | 2.04 (85) | 2.20 (108) |
| 宿 泊 数 | 観 光 | 1.87 | 1.81 (97) | 2.05 (113) | 1.85 (90) | 1.84 (99) | 1.96 (107) | 2.14 (109) | 1.69 (79) | 1.78 (105) |
| | 兼 観 光 | 0.47 | 0.33 (71) | 0.54 (162) | 0.45 (84) | 0.42 (93) | 0.39 (93) | 0.41 (104) | 0.46 (112) | 0.57 (124) |
| | 業 務 | 0.76 | 0.83 (109) | 0.76 (92) | 0.73 (95) | 0.92 (127) | 0.74 (80) | 0.59 (80) | 0.92 (156) | 0.94 (102) |
| | 家事・帰省 | 1.45 | 1.49 (103) | 1.46 (98) | 1.60 (110) | 1.56 (98) | 1.41 (90) | 1.69 (119) | 1.03 (61) | 1.44 (140) |
| | そ の 他 | 0.12 | 0.13 (111) | 0.14 (104) | 0.13 (96) | 0.17 (126) | 0.17 (100) | 0.12 (69) | 0.15 (125) | 0.15 (100) |
| | 計 | 4.67 | 4.60 (98) | 4.94 (106) | 4.76 (96) | 4.91 (103) | 4.67 (95) | 4.95 (106) | 4.25 (86) | 4.88 (115) |

(注) 1. 総理府内政審議室において推計したものである。

S.59.・S.63.観光白書より

2. 61年については、再推計したものである。

3. ()内は、対前年比(%)を示す。

かつてのホテルは社交の場として利用されるなど、一般庶民には近寄り難いものであった。この既成概念を打ち破ったのが、S46年新宿西口地区再開発の先鞭をつけて開業した京王プラザホテルである。このホテルはロビーを無料のコミュニティースペースとして宿泊客以外にも広く提供し、それまで都市ホテルには馴染みの薄かった若者層をも顧客として受け入ようとする「プラザホテル」のコンセプトを打ち出した。その後、京王プラザホテルは経営的に成功を収め、新宿西口地区のイメージアップにも貢献している。これを契機に全国各地で同様のコンセプトを持つホテルが作られ、ホテルの大衆化が全国的に促進された。

またホテル内にスポーツ施設、カルチャー教室、ショッピングプラザなどが設置され、ホテルの多機能化、高付加価値化が進んだ。これはホテル経営の安定化を図るための方策でもあったが、ホテル利用者層を拡大する一助にもなった。

(3) 地域開発ニーズの高まり

我が国の地域振興は、東京など都心部への人口集中が進みはじめた高度経済成長期当初から重要な政策課題のひとつであった。

まず、S37年池田内閣当時「全国総合開発計画」（一全総）が打ち出され、地方への第二次産業の誘致が積極的に展開され、いわゆる企業城下町が形成された。その後、S42年には鉄道・高速道路の整備を目的とした「新全総」が発表され、S50年にはS48年の第一次オイルショックによる低成長時代への移行を背景に、地域による所得格差、大都市の過密化、地方の過疎化の是正をテーマとする「三全総」が発表された。また、この頃には産業構造の変化によって地域振興の主流であった重厚長大産業を中心とした工場誘致が大きな壁に突き当たるようになった。

そもそも、国土総合計画は、東京など大都市への集中を是正し国土の健全な発展を目的としたものであるが、一昨年発表された「四全総」では特に東京一極集中の是正を大きな課題のひとつにしている。

一方、全国的に都市化が進む中で、都市部においては、S30年後半以降終戦後緊急避難的に復興された既成市街地の再生や、都市構造の再編、都市の防災化といったことを目的とする公共主導型の都市再開発が行なわれるようになってきた。その後、S54年都市再開発法の改正に伴い、都市再開発事業促進のための補助や再開発基金制度設置による金融機関借入に対する保証制度などが実施され、東京港区赤坂六本木地区（S55年都市計画決定）に代表されるような民間による再開発も活発化し始めた。さらにS57年7月、第二臨時行政調査会（会長：土光敏夫氏）が基本答申のなかで「民

間に対する指導・規制・保護に重点をおいた行政から、民間の活力を基本としての方向付け・調整・補充に重点をおく行政への移行」を図るべきであると提案したのを契機に、いわゆる民活路線による国土開発、都市再開発ブームが到来することになる。

2. 地域開発におけるホテルの役割

以上ホテル産業の成長と地域開発ニーズの高まりをそれぞれの側面から概観してきたが、これらの発展過程において相互に絡まり合いながら、地域開発においてホテルが、その役割を高めてきたとすることができる。

ホテルが地域開発に関わってきたパターンは様々であるが、大別すると以下の3タイプに分類することができる。

- (1)都市再開発の核としての出店
- (2)地域活性化の起爆剤としての出店
- (3)総合リゾート開発の核として出店

最近みられる幕張メッセや横浜MM21周辺にみられるコンベンション施設の中核機能としての出店、関西新空港対岸のりんくうタウンへの出店なども、上記3タイプの変形であると位置づけられる。

これらに共通しているのは、ホテルの持つ多様な都市機能に注目し、地域振興の柱として位置づけているという点である。以下それぞれについて、若干の説明を加える。

(1) 都市再開発の核としての出店

現在、都市再開発における核施設としてホテルが出店するケースが最も多くなっているが、前述の都市開発ブームという背景に加えて、個々プロジェクトにおける開発者側とホテル事業者側のニーズの一致が再開発事業へのホテルの出店を容易にしたと言えよう。

(i) 開発者側の要因

開発者にとって建物のキーテナントの確保は重要な課題であり、一括賃貸が可能なホテルはオフィスビルに比べ収益性は低いものの長期的に安定した収入源となりうる。

一方、ホテルと並び再開発の目玉である大規模な商業店舗（百貨店・スーパー・専門店街）を誘致する場合は、大店法に基づく出店調整等のため出店表明から開業まで非常に長期間を要するケースも少なくなく、プロジェクト全体の進行に支障をきたす場合もある。それに比べホテル出店の場合は、地元旅館組合やホテル

版商調協の調整が必要であるものの、一部の都市を除いて殆どの場合、出店表明から工事着工まで1～2年以内で解決すると言われている。

また、ホテルの集客機能や情報発信機能を重視し、長期的な土地の付加価値上昇を狙って、ホテル単体の赤字は覚悟しながらも償却資産を所有することで、開発事業全体の収支バランスが保てれば良い、とするケースも散見される。

(ii) ホテル事業者側の要因

(社)日本ホテル協会(注)加盟のホテルについて売上高経常利益率(ホテルの総売上高に対する経常利益の割合)をみると、東京地区の7.6%(S61年度)に対し、地方都市では▲0.7%(同)となっている。また同年のホテル一軒当たり売上高についても規模の違いを反映し、東京地区82億円/軒に対し地方都市では19億円/軒となり、ホテルの収益性における地域間格差は大きい。

一方、昨今の地価高騰を反映し、都心部においては事務所ビルに対するニーズがより強く、ホテルに比べ不動産としての投資収益性も極めて高いことから、不動産事業としてのホテルのプライオリティーは低くならざるをえない。

このため、都市再開発事業はホテル事業者にとって都心部に比較的容易に出店できるチャンスであると言えることができる。

注:(社)日本ホテル協会

全国387ホテルが加盟する業界の有力団体で、会員は大規模・有力ホテルが大半を占める。同協会は、毎年各ホテルの経営状況を集計し「全国主要ホテル経営実態調」として会員ホテルに配付している。

都市再開発におけるホテル出店は、都市再開発事業における複合ビルのテナントとしてホテルを誘致するケース(駅前再開発など比較的小規模なものから、大規模再開発まで)と、再開発された敷地にホテルが単体で出店するケースに大別できる。これらは、面的な都市再開発のなかでホテルが街の機能(例えば、情報発信機能・文化発信機能など)の一端を担うものである。

前者の事例として、

- 六本木アークヒルズの全日空ホテル
(S60年開業:700室:延面積98,332㎡:地上37階)
- 大阪守口市駅前のプリンスホテル
(S60年開業:177室:延面積17,124㎡:地上12階)
- 大崎ニューシティのニューオータニイン東京
(S62年開業:414室:延面積15,563㎡:地上13階)

- 大宮ソニックシティのパレスホテル

(S63年開業：209室：延面積17,839㎡：地上13階)

今後計画されているものとして、

- 錦糸町北口再開発の東武ホテル（約400室予定）
- 大阪難波駅再開発の南海サウスタワーホテル大阪（552室予定）

が挙げられる。開発者がホテルを所有し、ホテル会社が経営・運営を行う場合（リース方式）や、開発者が所有・経営を行い、ホテル会社が運営のみを行う場合（運営受託方式）があるが、再開発事業のなかでホテル部門の低収益性を如何に吸収出来るかがこのケースの課題となる。

後者の事例としては、

- 京王プラザホテル

(S46年開業：1,485室：延面積175,043㎡：本館地上47階、南館地上35階)

- 神戸ポートピアホテル

(S56年開業：778室：延面積100,913㎡：本館地上32階、南館地上16階)

を挙げることができる。

■守口市駅前再開発

京阪電鉄の守口市駅前の再開発（守口市都市計画河原地区第一種市街地再開発事業）は守口市が施行者となり、駅前約3.6haの地区について、S57年（計画決定）からS60年（オープン）の間に総事業費360億円をかけて行われた。このとき保留床の活用之际して、事業施行者である守口市が大規模な商業床が最も効率が高かったにも係わらず、周辺商業の圧迫を避けかつ駅前のイメージアップを図る方策として選択したのがホテル誘致であった。テナントとなった守口プリンスホテルは、177の客室の他、9の宴会場、5つのレストラン、プールなどを備え、地元関連企業をはじめとするビジネスニーズや地域コミュニティーニーズを満たすホテルであるといえる。

守口市は大阪から10km圏内にある人口約16万人、市域約13km²の中堅都市で、ホテル立地条件としては決して良い場所ではなかったが、開業後1年間の宿泊利用客は43万人、客室稼働率は年平均70%と、当初の予想を上回っているようである。このケースは、再開発事業が、新しくホテル立地を生み出した好例であるといえよう。また、ホテルが守口市駅前のイメージアップに貢献したのも当初の見込みどおりであった。

(2) 地域活性化の起爆剤としての出店

都市化が進行するなかで、かつての繁華街や下町など時代の波に乗り遅れた地域を

活性化する方策として、近代的なホテルを建設し、地域への波及効果を期待するケースである。地方都市市街地へのホテル誘致には、この効果を狙ったものが多い。

東京下町における具体例では、

- 浅草の浅草ビューホテル
(S 60年開業：350室：延面積51,133㎡：地上28階)
- 池袋西口のホテルメトロポリタン
(S 60年開業：818室：延面積59,088㎡：地上25階)
- 西日暮里のホテルラングウッド
(S 63年開業：126室：延面積23,563㎡：地上14階)

などが挙げられる。これらのホテルは地域と密接に関係しながら、街の新しいアイデンティティの確立に貢献していると言えよう。

■浅草地区再開発

いまや東京の情報発信や文化の中心は青山、六本木等に移り、流行の先端を行く街は完全に西に移行した。そのような中で浅草は大資本による地域開発に一貫して抵抗してきたため、盛り場としての機能が低下し、若者層から見放され、全体的なイメージダウンが続いていた。特にS 57年には浅草寺と並ぶシンボリック的存在であった国際劇場が閉鎖され、浅草の地盤沈下は深刻化した。

このような状況下、S 60年9月国際劇場跡地にオープンしたのが地上28階建ての浅草ビューホテルである。それまで下町では高級ホテルは成り立たないというのがホテル業界の常識であったが、浅草の地価が都心部に比べ安かったこと、台東区の強力な後押しがあったことが実現化の大きな契機となった。

このホテルは地域住民が溶け込み易いように、5階フロアがスポーツ・健康関連施設、6階が檜風呂・茶室といった具合になっている。現在、そのモダンな外観と合わせ、地元の集会や宴会など地域住民の利用頻度も高く、浅草の新名所としての地位を確立している。

S 57年に年間販売額500億円以上の東京都の商業集積地域にランクされていなかった浅草地区が、S 61年には第18位(602億円)にランク付けされているのは、地域の再活性化を示すものと言えよう。

(3) 総合リゾート開発の核としての出店

重厚長大産業による地域振興がむずかしくなっている現在、リゾート開発はS 62年の総合保養地域整備法(通称：リゾート法)を契機に、各地方自治体が積極的に進め

る施策となっている。また大規模リゾート開発が不可能な地域では、ホテル誘致そのものを地域振興の柱として位置づけているところもある。

地方自治体にとって、ホテルが立地することのメリットは大きく、とりわけ地方の小都市や過疎地域にとってはホテルの雇用効果の大きさが魅力のひとつとなっている。FA化等で雇用縮小傾向にある工場と違い、人的サービスが商品となるホテルでは、容易に雇用縮小はできないことから、地方にとっては非常に魅力的なものとなっている。

■トマムリゾート開発（北海道占冠村）

占冠村は面積約571km²（東京23区とほぼ同じ広さ）でそのうち山林が94%を占める。S50年この地にスキー場、ホテルなどを整備しようとする計画が持ち上がったが、この計画が具体化したのは、S56年ホテルアルファ[㈱]と占冠村との第三セクター（資本金9,800万円）の設立以降である。

S58年12月には「ホテルアルファ・トマム」（155室：延面積14,660m²：地上3階）とスキー場が、S62年には「ホテルアルファ・トマム・ザ・タワー」（410室：延面積25,771m²：地上36階）が完成した。これらのホテルは、ホテルアルファ[㈱]が経営・運営に当たっているが、運営はホテルオークラと技術提携することにより、高度に洗練されたサービスを提供している。そういったこともあってS62年中にトマムを訪れた観光客は約60万人、2つのホテルの稼働率は約80%に達したと言われている。これは年平均60%前後と言われるリゾートホテルの稼働率からみて非常に高いものであり、スキーシーズン以外の稼働率の高さを物語っている。

ホテルが地域社会に与えた影響をみると、占冠村の人口はホテルアルファオープン前のS57年は1,457人であったが、以後順調に増加し、S63年には1,618人と11%増加した。そのうちのほとんどがホテルの従業員需要に依存した増加である。村の税収もS57年度の法人税251万円に対してS62年度4,753万円と拡大し、高級ホテルを核としたこのリゾート開発が地域に大きく貢献したことがわかる。

3. 今後の展望

これまで地域開発におけるホテルの重要性が高まってきたことをみてきたが、以下では今後の展望について触れてみたい。

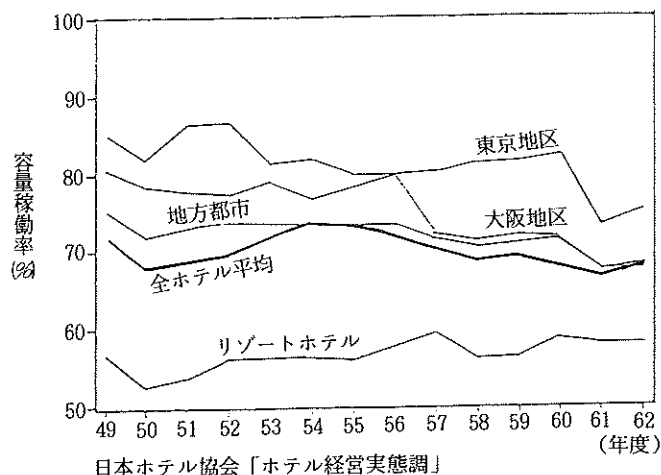
(1) ホテルの供給過剰傾向が続く

平成元年1月以降のホテル新增設計画をみると、およそ3年間に7万室の増加が見

込まれ、ホテル40万室時代が間近に迫っていることが窺える。これは年平均約6%の伸びであり、ホテル供給は当面堅調に続くと言える。

一方、日本ホテル協会加盟全ホテル平均の客室稼働率をみるとS54年以降概ね減少傾向となっている(図表-6)。これは、国民の宿泊需要が伸び悩む(図表-5)なかで毎年8~9%の供給増があったため、ホテル業界全体では供給過剰傾向にあると言えよう。

図表-6 ホテルの客室数稼働率の推移



平成元年2月より金融機関の完全週休二日制が実施され、余暇ニーズも長期的に拡大基調にあるとはいえ、当面需要が供給に追いつけるかどうかは疑問である。

このようにホテル市場が成熟期に入ったことを受け、たとえば都市ホテル分野においても、オールスイート・ホテル(注1)やコンプリ・ホテル(注2)など商品開発による差別化戦略がみられるようになってきた。

注1: オールスイート・ホテル

アメリカのホリデイ・インが開発したホテルの新業態で、ビジネスマンが短期滞在(3~4日)時に居心地が良いように寝室と居間を分離させ、それを低廉な価格で提供するコンセプト。本来のスイートルーム(VIPと秘書が宿泊するための続き部屋)とは異なるものである。日本では、寝室と居間に分離できるくらいの広さを持ったホテルという意味で使用され、長谷工コーポレーションが経営する京都ブライトンホテル(S63年開業:183室)がこれにあたる。

注2: コンプリ・ホテル

ビジネス客にターゲットを絞り、旅先でも家庭の雰囲気に触れられるように、キッチンエリア、ライブラリー、ラウンジ、ミーティングルームなどを機能的に組み合わせたスペースを売り物にしている。料金は割安で、レストラン機能は持たず宿泊客のみにサービスを提供する。日本ではサンプロ欄が米国のメトホテルズと提携してこれに参入を図っている。

(2) さらに深まる地域開発とホテルの結びつき

今後更にホテルと地域開発の結びつきが深まることを予想される動きとして、以下の2点を挙げるができる。

①公共側からの積極的アプローチ

公共側の積極的なホテル誘致への取組として、以下のようなケースがみられる。

- (i) 公共団体がホテル建設そのものに資本参加する。占冠村のケースにみられるような「第三セクター方式」がこれに当たり、現在このような第三セクターにNTT無利子融資の適用が検討されている。
- (ii) 公共団体がホテル関係業者に対し補助金や奨励金を交付する。広島県尾道市、呉市、岡山県倉敷市では、ホテル・旅館の新增設に対して奨励金を交付している。
- (iii) ホテル業者へ用地を払い下げる場合、他の地域より割安に行う。千葉県幕張メッセの（コンベンション機能をもつホテル誘致を優先的に行なうため）ホテル経営が採算ベースに乗るまで非常に時間が掛かることを考慮し、かなりの好条件で用地の払い下げが行われた。

②不動産業界からの本格的参入

従来、不動産業界はホテル用ビルの賃貸という形でホテル業に関わってきたが、最近では三菱地所（ロイヤルパークホテル）、三井不動産（三井ガーデンホテル）、長谷工コーポレーション（ブライトンホテル）など大手デベロッパーが直接ホテル経営に携わるようになってきた。これは、ホテル経営による収益期待はもちろん、

- (i) ホテル経営のノウハウを蓄積することでより高付加価値の地域開発を可能にする
- (ii) デベロッパーとしての総合的なプロデュース力を強化する
- (iii) 地域や消費者の情報収集拠点とする

といった戦略的目的も持っており、ホテルが都市開発事業に不可欠な要素であるという認識に立っていることの顕れではないだろうか。これは、現在まで一貫して進行してきたホテルの所有・経営・運営の分離に逆行する流れであり、注目に値する。

このようにホテル業界が成熟期に入るなかで、地域開発におけるホテルの役割は益々大きくなる傾向にあると言える。また地域社会との共存を志向しない限り、ホテル適地は入手し難いということも出来る。

このような諸条件を勘案すれば、総合的な地域開発のノウハウを蓄積しつつある大手デベロッパーが、今後のホテル業界において大きな勢力のひとつとなるのではないだろうか。

（都市開発部：田中 信也）